



UNIVERSIDADE DE CABO VERDE
Departamento das Ciências Sociais e Humanas

João David da Cruz Gomes

**Projecto Educativo como Instrumento de Gestão Participativa das
Escolas Básicas: As bases para a sua construção**

Licenciatura em Supervisão e Orientação Pedagógica



Praia

2010

João David da Cruz Gomes

**Projecto Educativo como Instrumento de Gestão Participativa das
Escolas Básicas: As bases para a sua construção**

Licenciatura em Supervisão e Orientação Pedagógica

Projecto de Intervenção nos domínios da organização e gestão escolar apresentado ao DCSH da Uni-cv para a obtenção do grau de Licenciatura em Supervisão e Orientação Pedagógica sob a orientação do Mestre Ângelo Correia

Praia, Junho de 2010

Projecto de intervenção nos domínios da organização e gestão escolar apresentado ao DCSH da Uni-cv. Aprovado pelos membros do júri e homologado pelo Conselho Científico, como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em Supervisão e Orientação Pedagógica.

O Júri

Praia, aos _____, de _____ de 2010

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus filhos, esposa e pai, que apesar de terem sido privados da minha presença, durante o tempo do curso, sempre me deram a força e a coragem para prosseguir e chegar ao fim desta etapa.

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente a Deus pela graça de me ter permitido concluir este trabalho, pois sem a sua vontade nada é possível. Segundo, a todos os meus irmãos, cunhados e sobrinhos, pelo carinho, estímulos e coragem, principalmente à minha irmã “Montinha”, por me ter acolhido na sua casa e pelos momentos de alegria e de desentendimentos. Terceiro, os meus sinceros e profundos agradecimentos a todos que de alguma maneira me ajudaram a concluir este trabalho e em especial ao meu orientador, Mestre Ângelo Correia que prontamente aceitou em me orientar, encorajando-me e dando-me todo o apoio necessário.

Acrónimo

PEE – Projecto Educativo de Escola

PE – Projecto Educativo

PCE – Projecto Curricular de Escola

PCT – Projecto Curricular de Turma

EBI – Escola do Ensino Básico Integrado

SUCLA – Sociedade Ultramarina de Conserva Limitada

MED – Ministério da Educação e Desporto

Resumo

As escolas são organismos vivos que precisam acompanhar a dinâmica do desenvolvimento social, bem como encontrar respostas para os vários problemas que a sociedade enfrenta. Isso passa, imperativamente, por uma maior autonomia da escola, com uma gestão escolar aberta e democrática, onde as acções educativas são traduzidas em melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem. É com este propósito que se propõem um design de intervenção a favor da Escola Básica Lucília Freitas, intitulado “O Projecto Educativo como Instrumento de Gestão Participativa das Escolas Básicas: subsídios para a sua construção”, onde se apresenta o justificativo e o respectivo enquadramento teórico com as orientações metodológicas para a sua construção, evidenciando os passos e os possíveis instrumentos para sua materialização (plano anual de actividades, projecto curricular de escola e de turma e o regulamento interno). Estes, sendo os instrumentos que suportam o projecto educativo, aparecem desenvolvidos ao longo deste trabalho, de modo a serem entendidos como um todo. Durante a implementação do projecto os formandos simularão a elaboração de planos e projectos, com vista à sua elaboração, futura.

O projecto educativo, como instrumento de gestão participativa, é algo novo no contexto cabo-verdiano. Este conceito tem sido utilizado para designar todos os projectos de âmbito pedagógico. Perante esta nova concepção do PE, emerge a necessidade de adoptar os diversos intervenientes do processo educativo e, em especial, aos docentes, de conhecimentos básicos para a sua elaboração e concretização. A sua elaboração exige que as escolas conheçam os meandros da sua elaboração, as vantagens da sua aplicação e sobretudo que estejam sensibilizados e motivados. A Lei diz que as escolas Secundárias devem elaborar os seus Projectos Educativos, contudo, não se constitui uma prática. A formação dos professores e dirigentes será, certamente, um impulso para a dinamização de Projectos Educativos de Escola.

Palavras-chave

Projecto educativo – autonomia - participação

ÍNDICE GERAL

Página de Rosto.....	i
Página de Júri.....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Acrónimos	v
Resumo	vi
Índice Geral.....	vii
Índice dos Apêndices.....	x
Índice dos Anexos.....	xi
Introdução.....	1
Objectivos Gerais.....	3
Objectivos Específicos.....	3
Metas.....	3
A escolha da Escola do Ensino Básico do Tarrafal de São Nicolau no âmbito do Projecto Educativo de Escola e do tema: Razões.....	4
Metodologia.....	5
Capítulo I:	7

1. Projecto Educativo de Escola do Ensino Básico do Tarrafal - São Nicolau:

Os fundamentos para a sua construção.....	7
1.1. Projecto Educativo e os Instrumentos-suportes.....	15
1.1.1 Plano anual de actividades.....	15
1.1.2 Projecto Curricular da escola.....	16
1.1.3 Projecto curricular de turma.....	17
1.1.4 Regulamento interno.....	17
1.2 Fases do projecto educativo.....	17
1.3 A implicação do projecto educativo nas práticas pedagógicas dos docentes.....	20
1.4 O projecto educativo em Cabo Verde.....	20
CAPÍTULO II	23

2. Projecto de Intervenção: Os subsídios para a elaboração e implementação do

Projecto Educativo para a escola do Ensino Básico Lucília Freitas – Tarrafal de SN	23
2.1 Local de implementação.....	23
2.2 Público-alvo.....	23
2.3 Caracterização da escola/ um pouco da história.....	23
2.4 Parceiros.....	24
2.5 Equipa responsável para a materialização e avaliação do projecto.....	25
2.6 Cronograma/plano de implementação do Projecto.....	25

2.7 Resultado esperado.....	29
2.8 Recursos necessários.....	30
2.8.1 Humanos.....	30
2.8.2 Espaços físicos.....	30
2.8.3 Materiais (s/ financiamento).....	30
2.8.4 Materiais (c/ financiamento).....	31
2.8.4.1 Consumíveis.....	31
2.8.4.2 Despesas com o pessoal.....	32
2.8.4.3 Despesas com a alimentação.....	32
2.8.4.4 Despesas com os espaços e equipamentos.....	32
2.8.4.5 Resumo das despesas.....	33
2.8.5 Nota explicativa.....	33
Notas Finais.....	35
Bibliografia Geral.....	37
Bibliografia Temática.....	39

ÍNDICE DOS APÊNDICES

Apêndice.....	I
Apêndice I.....	I
1.1Projecto Educativo (Modelo Estrutural).....	I
1.2 Algumas orientações para a recolha e tratamento dos dados.....	IV
Apêndice II: Plano anual de Escola (estrutura).....	VII
Apêndice III: Projecto Curricular de Escola.....	VIII
Apêndice IV: Projecto Curricular de Turma (estrutura).....	XII
Apêndice V: Regulamento interno da escola (estrutura).....	XIV

ÍNDICE DOS ANEXOS

Anexos.....	XVI
Factura pró-forma 1.....	XVII
Factura pró-forma 2.....	XVIII
Factura pró-forma 3.....	XIX
Factura pró-forma 4.....	XX

Introdução

O trabalho que ora se apresenta enquadra-se no âmbito do trabalho científico exigido pela Uni-cv para obtenção do grau de Licenciatura em Supervisão e Orientação Pedagógica. Este é um projecto de carácter intervencionista que se intitula: ***Projecto Educativo como Instrumento de Gestão Participativa das Escolas Básicas: Os subsídios para a sua construção.***

O trabalho encontra-se dividido em dois capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se: o justificativo/fundamentação teórica do projecto Educativo (PEE), recorrendo a alguns autores que têm teorizado sobre o tema; os conceitos ligados ao PEE; alguns dos principais instrumentos suportes do Projecto Educativo (PE); a fase do PEE, uma breve abordagem do PE em Cabo Verde e a sua implicação nas práticas pedagógicas dos docentes. No segundo capítulo apresenta-se o plano de intervenção, visando a criação das condições Básicas para a elaboração de um projecto Educativo para a escola do Ensino Básico Lucília Freitas – Tarrafal de São Nicolau.

A educação é um dos pilares basilares na formação integral do indivíduo. Para tal, as escolas devem ser espaços dotados de uma significativa margem de autonomia, onde, os educadores e os educandos possam assumir uma postura criativa e intervencionista, com actividades que lhes possam despertar interesse e que sejam significativas para o progresso harmonioso de ambos: o aluno como co-contrutor da sua aprendizagem e o professor, um profissional que assume como agente de inovação e de mudança. Isso suscita que seja equacionado os mecanismos de gestão participativa, levando a escola a funcionar a partir de um conjunto de norma e procedimentos definidos no âmbito de um projecto conjunto (Fernandes, et al, 2002). É dessa filosofia que nasce **o projecto educativo de escola.**

O PEE propicia vivências democráticas necessárias à participação de todos os membros da comunidade escolar na vida da escola, onde se definem as linhas mestras para o futuro da escola. Partindo do diagnóstico da situação actual da escola, se identificam as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades de melhoria, traçam-se os objectivos, as metas, os meios/recursos necessários, parceria, etc., para o projecto que pode ter a duração de três a cinco anos.

Hoje, a sociedade enfrenta grandes desafios face às transformações que ocorrem a nível planetário, com o futuro a misturar, muitas vezes, com o presente (Toffler citado por Carmo, 2001). Perante este cenário, as escolas são chamadas a assumir uma posição cada vez maior na concepção, planificação e realização de diversas actividades, em distintos níveis do seu funcionamento, para responder aos desafios da sociedade contemporânea. Para além de acompanhar essas mudanças, terá de ter uma visão mais ampla e diversificada, formando indivíduos críticos, reflexivos e activos, capazes de contribuir para o desenvolvimento cultural, económico e social do seu meio.

A escola, como qualquer outra organização, deverá definir as linhas estratégicas da sua actuação e que norteie as múltiplas actividades que desenvolve no seu dia-a-dia. Tais actividades devem traduzir-se em objectivos concretos, e estes, por sua vez em acções pedagógicas que visam o desenvolvimento global e equilibrado do aluno, tanto nos aspectos intelectual, socioeducativo, psicomotor e cultural, com vista a alcançar o sucesso da sua integração na comunidade (Brito, 1994). **Um projecto educativo** surge, então, como uma necessidade emergente dessas mudanças e como meio para responder aos desafios que se colocam às escolas.

A escola concretiza o seu projecto educativo recorrendo a instrumentos mais operacionais, tais como: plano anual de actividades, projecto curricular de escola e de turma, regulamentos e outros planos mais específicos (plano de acção), pelo que neste projecto faz-se uma abordagem a esses instrumentos de gestão.

Este projecto visa desenvolver acções de sensibilização à toda a comunidade educativa, capacitação do (a) gestor(a), professores em matéria de elaboração e implementação do projecto educativo.

Com este trabalho espera-se alcançar os seguintes objectivos:

Objectivos Gerais:

- **Adoptar a escola do Ensino Básico – Lucília Freitas – Tarrafal, ilha de São Nicolau de um instrumento de gestão participativa, fundada em Projecto Educativo de Escola, capaz de responder aos actuais desafios da educação.**
- **Criar as bases para se proceder à elaboração e implementação de um projecto educativo na escola no Ensino Básico Integrado – Lucília Freitas – Tarrafal de São Nicolau.**

Objectivos Específicos:

- Proporcionar aos agentes educativos uma base teórica do Projecto Educativo de Escola;
- Informar/sensibilizar a comunidade educativa do Tarrafal, ilha de São Nicolau sobre a importância da utilização do Projecto Educativo como instrumento de gestão participativa das escolas (PE).
- Promover formação para o pessoal docente da Escola do Ensino Básico do Tarrafal, ilha de São Nicolau em matéria de elaboração e implementação de projecto educativo;

Metas

1. Ter o projecto aprovado ate início de Setembro de 2010;
2. Promover sessões de sensibilização com a comunidade educativa sobre a importância do PEE, até Novembro de 2010;
3. Desenvolver sessões de formação para todos os professores da escola do Ensino Básico – Lucília Freitas em matéria de elaboração e implementação do Projecto Educativo, até Dezembro de 2010.

A escolha da Escola do Ensino Básico do Tarrafal de São Nicolau no âmbito do Projecto Educativo de Escola e do tema: Razões

A escolha da Escola do Ensino Básico – Lucília Freitas – Tarrafal de São Nicolau, reside no facto de lá ter exercido funções de Professor, Gestor e Coordenador Pedagógico, permitindo, assim ter uma visão dos avanços e problemas da escola e da vila.

Tarrafal é uma vila piscatória. Por conseguinte, uma boa franja da sua gente vive da pesca. Muitas crianças são atraídas por essa actividade, acabando, em certos casos, por abandonar os estudos. Já há situações de crianças na rua e, por conseguinte, o despertar de alguma delinquência. Constata-se, também, alguma promiscuidade dos jovens face aos males sociais, caso do alcoolismo, que preocupa a sociedade tarrafalense. Nesta óptica, no ano lectivo transacto promoveu-se, enquanto Coordenador Pedagógico, em colaboração com a Câmara Municipal e Centro de Juventude do Concelho, um fórum intitulado “Exercício da Cidadania no Município do Tarrafal - Novos Paradigmas e Desafios”, de onde surgiram algumas recomendações, tais como a elaboração de um plano de acção no âmbito da educação, que possa responder às actuais necessidades e desafios da vila do Tarrafal. Por isso, acredita-se que as bases estejam criadas para pensar num projecto educativo para a escola Lucília Freitas.

Ainda se reconhece que a escola, nos últimos tempos, ganhou um certo dinamismo, o que lhe permite encarar novos desafios. Já no ano lectivo transacto, enquanto Coordenador Pedagógico que trabalhou em sintonia com a gestora do Pólo, tinha intenção de elaborar um PEE com o envolvimento da comunidade educativa e com a devida autorização do Ministério da Educação, ideia que consolidou ao entrar no complemento de licenciatura em Supervisão e Orientação Pedagógica. Depois dos contactos locais, durante a interrupção das aulas em Dezembro último, com o Presidente da Câmara, o Delegado do Ministério da Educação, os Coordenadores Pedagógicos, o Representante do Delegado no Concelho e a Gestora do Pólo do Tarrafal, sentiu-se motivado em dinamizar a elaboração e implementação de um P.E., confiante que tal projecto seria um contributo para aumentar a qualidade da educação na ilha.

A escolha do tema – “Projecto Educativo como Instrumento de Gestão participativa das Escolas Básicas” – teve como base as seguintes considerações:

- ✓ Primeiro, considera-se que o PEE é um instrumento que poderá promover uma nova dinâmica nas escolas, tornando-as mais abertas e democráticas, que, por sua vez, poderá traduzir em melhorias no processo de ensino/aprendizagem dos alunos;
- ✓ Segundo, a escola, sendo uma organização que aprende e cujo produto é o cidadão formado, deve organizar-se no sentido de promover uma gestão aberta e participativa, em que todos têm a responsabilidade na formação do futuro cidadão;
- ✓ Terceiro, como supervisor e orientador pedagógico sentimos a obrigação de trabalhar com os diversos intervenientes do processo educativo, promovendo uma reflexão sobre o funcionamento actual do sistema educativo e perspectivando inovações com vista à melhoria do processo educativo e, neste caso em particular, partilhar ideias para uma gestão fundamentada no PEE.
- ✓ Quarto, um dos temas trabalhados na cadeira de “Escola, Sociedade e Família” foi o projecto educativo de escola, suscitando debates e reflexão, contribuindo, assim, para aumentar a nossa motivação no desenvolvimento deste trabalho.
- ✓ Quinto, desenvolver um trabalho no âmbito de PEE é dotar as escolas de um instrumento orientador para a elaboração do seu próprio projecto educativo.

Metodologia

Para a elaboração do justificativo/fundamentação teórica procedeu-se a uma revisão da literatura que discorre sobre o projecto educativo (manuais impressos e da internet); recorreu-se, ainda, a documentos oficiais: Constituição da República; Lei de Bases do Sistema Educativo Caboverdiano; Decreto-Lei que regula o Regime de Administração e de Gestão dos Estabelecimentos do Ensino Básico; Decreto-Lei que define o Regime de Organização e Gestão

dos Estabelecimentos de Ensino Secundário; *Plano Estratégico para a Educação – versão 0, 2003*; Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação (2002 – 2005) e conversas informais, com a Directora do Pré-escolar e Básico e com o Director do Ensino Secundário.

Para o Segundo Capítulo (parte interventiva), com base nas orientações teóricas e nas instruções do manual de Sobrinho (1999), *Elaboração e Execução de Projectos*, apresentou-se a estrutura e o cronograma das acções a desenvolver durante a implementação do projecto, bem como os recursos necessários (humanos, materiais, financeiros...) e sistema de monitorização e avaliação.

Para a parte interventiva, o projecto será, num primeiro momento, discutido com os órgãos locais do Ministério da Educação da ilha de São Nicolau e, num segundo momento, apresentado às estruturas centrais para análise e aprovação. Posto isto, inicia-se a sua divulgação junto dos professores e de toda a comunidade educativa.

Após a sua divulgação e recolha de subsídios, iniciam-se os trabalhos de sensibilização e formação. A sensibilização será feita através de um boletim informativo, distribuído à comunidade educativa durante encontros programados para o efeito (reuniões e palestras). A formação será ministrada na semana de preparação metodológica e aos sábados, num total de 48 horas. Serão ministrados 5 módulos, sendo eles: A estrutura, elaboração e execução do projecto educativo; Plano anual de actividades; Projecto curricular da escola; Projecto Curricular de turma; Regulamento Interno. A carga horária será distribuída do seguinte modo: para o primeiro módulo, 12 horas; segundo módulo, 6 horas; terceiro módulo, 12 horas; quarto módulo, 12 horas e o quinto módulo, 6 horas. A formação terá uma vertente teórica e uma vertente prática. Na vertente teórica os formandos exploram os conceitos e a estrutura dos projectos, planos e regulamento; na vertente prática simulam projectos, planos e regulamentos. A avaliação incidirá sobre todo o processo, através de trabalhos de grupos e apresentação e debate em plenária.

Capítulo I

1. Projecto Educativo de Escola do Ensino Básico do Tarrafal - São Nicolau: Os fundamentos para a sua construção

A sociedade está em constante mutação e a escola, como parte integrante dessa sociedade, terá de acompanhar e responder aos desafios que a sociedade lhe impõe. É parte dela e, por isso, trabalha com e para ela, formando indivíduos necessários à sua manutenção e crescimento. Neste contexto é lhe atribuído e exigido funções a vários níveis, deste o social, cultural e político ao económico, pelo que a sua nova “concepção de escola” extravasa a dimensão do saber, ampliando-se às dimensões “do saber ser, do saber transformar, do saber decidir, do saber intervir e do saber viver e conviver com os outros”, respondendo, assim aos quatro pilares de educação (Delors, 1996).

Para alcançar tais objectivos, a escola terá de mobilizar não só saberes como recursos: humanos, materiais, financeiros...transformando-se numa instituição de vivência e aprendizagem das culturas e da democracia, construindo, assim, um espaço propiciador do sucesso educativo para todas as crianças e jovens e onde se prospera a cidadania. É nesta concepção de escola que se situam os conceitos de “projecto educativo de escola”, “projecto curricular de escola” e “projecto curricular de turma”...

Porém, a escola não muda uma sociedade sozinha, ela precisa de parcerias como a família, a sociedade civil organizada, os órgãos de comunicação social, entre outras, para poder cumprir

com sua função social. Para tal, precisa organizar-se e definir o caminho a seguir, através de um documento orientador (PE) num intuito de intervir numa dada realidade e de a transformar.

A realidade diz-nos que as escolas precisam inovar-se e estabelecer-se vínculos fortes e saudáveis com os diversos sectores da sociedade civil, no sentido de juntos responderem aos vários desafios que a própria sociedade lhes impõe.

Tarrafal de São Nicolau é uma zona vulnerável dado à sua abertura ao resto do país e do mundo, por via marítima, com centenas de pessoas a entrarem e a saírem, semanalmente, em trânsito, para outras ilhas através do Navio a Motor Tarrafal e de muitos barcos franceses “íates” que ancoram no seu porto. Recebe também algum turista, provenientes da Itália e Espanha. Existem algumas crianças na rua e começa a surgir alguns casos, esporádicos, de vandalismo que é preciso precaver e propor um plano socioeducativo para travar ou extinguir o seu crescimento.

Face aos problemas sociais, A sociedade critica a escola de não conseguir dar respostas a tais problemas e de estar completamente desajustada das actuais situações de mudança que ocorrem a um nível planetário (Carmo, 2001).

As escolas, por sua vez, levantam a voz para criticar a família de abster do seu papel de educador, reclamando, ainda, da fraca adesão dos pais/encarregados da educação na vida escolar dos seus educandos. Em certas circunstâncias, têm-se apelado à criação de associações dos pais e promoção de actividades que atraem esse envolvimento. A direcção da escola e os professores programam as actividades e esperam que os pais e a comunidade adiram. Estes são os simples convidados. Como convidados podem optar por aderir ou não.

Até que ponto a comunidade educativa sente-se envolvida na programação da vida da escola? Se essa comunidade não se sentir parte integrante da escola, onde as suas opiniões são tidas em conta, certamente, não haverá comprometimento.

Que papel tem a comunicação nesse cenário? Onde está o Líder? A troca de acusações não deveria ter espaço no campo educacional. Se cada um cumprir o seu papel, enquanto educador e promotor da paz e tolerância, certamente, teríamos uma sociedade mais justa, solidária e respeitadora da dignidade humana e do meio circundante, seja biótico ou abiótico.

A indisciplina, a falta de assiduidade, o abandono escolar, entre outros são problemas que as escolas apontam, muitas vezes, como entraves no progresso escolar dos alunos e do bom

desempenho da escola. Na tentativa de minimizar e ou solucionar os problemas, as escolas programam, esporadicamente, palestras e ou encontros com os alunos, onde apresentam e debatem temas. Muitas vezes, são situações impostas e sem qualquer tipo de envolvimento dos alunos. O sujeito do problema é sempre o outro, neste caso, o aluno. **Será que as escolas promovem estudos para diagnosticar a origem dos problemas? Será que definem o que a escola pretende ser no futuro? Ou mesmo o que ela é hoje, seus propósitos e como pretende actuar no seu dia-a-dia? Definem os objectivos estratégicos? Elaboram o plano de suporte estratégico? Definem os objectivos e as metas? Elaboram planos de acção?**

Os professores queixam-se dos programas que não satisfazem os anseios dos alunos. Dizem que estão ultrapassados. **Qual tem sido o papel do professor na flexibilização dos programas às reais necessidades dos seus alunos? Será que elaboram o seu projecto curricular de turma? Reclamam pelo desinteresse dos alunos nas aulas e pela ausência de materiais didácticos. Que método utiliza os professores? Será que podemos falar em professores práticos/reflexivos?**

São vários os problemas que as escolas apontam e que exigem uma metodologia apropriada para os solucionar. **O projecto educativo**, se for tido em conta toda a sua filosofia de elaboração, implementação e seguimento, poderá ser um valioso instrumento para resolver muitos dos problemas que as escolas enfrentam.

Não se pode pensar em elaborar e implementar um PE sem preparar aqueles que irão intervir directa ou indirectamente nesse processo. É necessário garantir o engajamento de toda a comunidade educativa e em particular dos professores que são os principais protagonistas da sua implementação.

A escola é encarada como uma das principais construções da actualidade e como um dos principais pilares que sustenta o desenvolvimento da Nação. Segundo Costa (1979), a escola é entendida como “Instituição social, por meio da qual o indivíduo consegue aceder de uma forma gradual a património cultural (os conhecimentos, as capacidades técnicas, os valores), que a sociedade na qual está inserida conseguiu acumular”.

Brito (1994) considera-a uma organização complexa, isso porque o produto a obter está bem definido: o sucesso escolar e educativo dos alunos, apesar de ser difícil de qualificar, quantificar (pesar, medir). Neste caso, considerando que o produto deverá ser “*Homens formados*”, então o

cliente não será apenas o aluno, mas abarcará a sociedade em que esse “produto” terá de se integrar.

Hoje, superamos as funções tradicionais da escola como educadora e socializadora, para alcançar a missão de preparar os indivíduos críticos e reflexivos, capazes de fazer das ameaças, oportunidades de desenvolvimento.

Perante esta responsabilidade acrescida, a escola não se pode definir como um mundo à parte. Porém deve abrir-se à sociedade, construindo, assim, uma cultura organizacional.

...Cada escola tem a sua identidade e só quando ela for nítida e compartilhada pelas equipas técnico-administrativo e técnico-pedagógico, pelos alunos e pais, é que será possível consolidar o clima institucional adequado às organizações pró-activas e inteligentes, que agem com consistência e miram em resultados importantes, que são de médio e longos prazos (<http://www.nuca.ie>. Ufrj.br.)

Partindo da realidade onde a escola está inserida, deve-se criar um modelo conceptual que melhor se adapte às necessidades do público-alvo, pelo que cabe à escola definir a sua missão, sem entrar em choque com as políticas educacionais traçadas pelo governo. Escola que, segundo Brito, op cit, *é a célula elementar da realização do sistema educativo e da concretização do “direito à educação”*.

O direito à educação está consagrado na Constituição da República de Cabo Verde, Lei n.º 01/VII/2010, artigo 78º, bem como na Lei de Base do Sistema Educativo (N.º 1, art.º 4 do DL n.º 2/ 2010). A responsabilidade da educação, segundo Brito, é de todos, em geral, e não é de ninguém em particular, pelo que se torna necessária a transmissão de poderes e responsabilidades às escolas, isto é, uma maior autonomia, que permite às escolas buscar soluções mais ajustadas às necessidades e aspirações dos alunos, das suas famílias e da própria equipa escolar. A assunção de tais responsabilidades exige que as escolas estejam organizadas, com os órgãos criados e com uma liderança eficaz.

Liderança vista como o Processo pela qual membros de um grupo têm o poder de trabalharem juntos de forma sinérgica, na direcção de uma meta ou visão comum, que criará mudança e transformará instituições, e assim poderá melhorar a qualidade de vida. (Argyris, 2003).

Brito, considera que as relações externas e institucionais de uma escola serão tanto mais sólidas e enriquecedoras quando maior for a estabilidade e a consciência da necessidade de tratamento equilibrado da gestão escolar, que deve ser integrada, envolvendo os aspectos pedagógico/didáctico, funcional e dos espaços e administrativo/financeira. A gestão aparece

como um sistema holístico, em que as três vertentes devem estar em sintonia: havendo uma falha numa das partes, todo o sistema será afectado.

O acto educativo não se pode cingir a este ou àquele órgão de gestão, pelo que na escola, todos têm responsabilidade na área da educação e ensino. Monteiro, Queirós e Moreira (1994) defendem **um trabalho de projecto** que aborda a realidade local, onde decorre a vida quotidiana das crianças, considerando, este, ser de grande potencialidade pedagógica:

- O contacto directo com o meio aumenta o interesse e o acompanhamento do aluno, conferindo-lhe um papel activo na construção do conhecimento;
- O saber, a experiência e cultura dos alunos são recursos valorizados no desenvolvimento dos projectos;
- A aplicação prática dos programas torna mais significativas as aprendizagens que os alunos realizam;
- O contacto directo com o meio estimula o levantamento de questões e a realização de pequenas investigações;
- As situações suscitadas pela realidade natural e/ou social permitem abordagens interdisciplinares, logo aprendizagens integradas;
- A inter-relação entre teoria e a prática, o saber e o saber fazer, a cultura escolar e outras expressões culturais são factores que permitem o desenvolvimento de projectos relacionados com a realidade envolvente;
- Os alunos ao serem sensibilizados para os problemas da comunidade desenvolvem a consciência de responsabilidade enquanto cidadãos.

Projecto, o que é? O termo *projecto* (do latim, *projectus*, lançamento para diante) é um conceito lisonjeado pela sua importância em várias áreas de conhecimento, nomeadamente: na filosofia (a existência humana como *projecto*), na epistemologia contemporânea (o objecto da ciência como *objecto-projecto*), no domínio tecnológico e artístico (*projecto* de engenharia, *projecto* de arquitectura), na investigação científica (*projecto* de investigação), no discurso político (*projecto* de sociedade, *projecto* partidário) e ainda em vários contextos e situações do dia-a-dia. Mais recentemente, começa a encontrar o seu espaço no campo educativo, quer no domínio da pedagogia do *projecto*, quer no âmbito da função administrativa. No campo educativo começou por ser utilizado em referência à actividade educativa da organização escolar através da designação de *Projecto Educativo da Escola* (Costa, 1985).

O termo “projecto, expandido principalmente, pela planificação educativa, torna-se pleno de prestígio na medida em que se implanta a partir dos desejos de eficácia próprios de uma mentalidade tecnocrática que faz o estudo, sobretudo, das questões respeitantes às estruturas organizacionais e administrativas. (Carvalho, citado por Costa, 1985:14)

O termo projecto é bastante recente na nossa cultura, sendo-lhe associadas diferentes acepções: intenção (propósito, objectivo, o problema a resolver); esquema (design); metodologia (planos, procedimentos, estratégias, desenvolvimento). Deste modo, podem ser concebidas a actividade intelectual de elaboração do projecto e as actividades múltiplas da sua realização. (Boutinet, 1990)

Segundo um provérbio indiano, “*é necessária toda uma aldeia para educar uma criança*”. A educação não é tarefa exclusiva da escola. Ela sozinha não consegue resolver os múltiplos problemas que a sociedade enfrenta. É necessário partilhar poderes e responsabilidades, construindo, de forma participativa, uma política que satisfaça, tanto os anseios da escola como da sociedade em geral. Os gestores devem promover uma gestão aberta e participativa, capaz de experimentar novos desafios, de monitorar e avaliar essas experiências.

A participação Abra espaço para processos decisórios participativos e mais capazes de captar e incorporar recursos (energia, tempo e competência) da comunidade, dos alunos e professores, funcionários, pais/encarregados da educação e outras pessoas genuinamente interessadas no bom funcionamento da escola. (Hallack, citado por Valerien e Dias: 1993)

Brito (1994) considera que todos somos poucos na inventariação dos problemas educacionais e as suas causas, bem como na determinação, tanto, das prioridades das questões a resolver, como identificação das opções pedagógicas a implementar para a superação dos problemas. À escola cabe a responsabilidade de garantir a qualidade do ensino.

Por escola de qualidade entende-se aquela que desenvolve relações interpessoais conducentes a atitudes e expectativas positivas em relação aos alunos, que dispõe de recursos humanos com formação adequada, do material escolar e didáctico necessário, de instalações em quantidade e condições adequadas de funcionamento, mas sobretudo de processos definidos e organizados em função dos objectivos da escola, que constrói um clima que favorece o processo de aprendizagem, a participação dos pais no acompanhamento do desempenho dos filhos e na avaliação da escola. (Fernandes, et al, 2002:1)

Esta qualidade que deve ser o resultado de um trabalho conjunto da comunidade educativa, serviços centrais e de outras parcerias, projectado num documento orientador de toda a actividade educativa: Projecto Educativo de Escola.

O PEE, enquanto expressão de autonomia da comunidade educativa, pressupõe a concepção e implementação de um sistema educativo assente nos princípios de **participação**, de **descentralização** e **autonomia** (Formosinho, 1989, citado por Costa, 1985).

O projecto educativo surge no âmbito de reconhecimento da autonomia e da auto-gestão de cada escola, requerendo alguma competência técnica de “alguns” dos seus integrantes no processo da sua elaboração.

O PE implica que as escolas estejam organizadas, tanto pedagógica como administrativamente, promovendo espaços para definir e organizar os processos, com identidade, comprometida com os seus alunos e com a sociedade, com valores próprios, com visão futura, com objectivos claros, com estratégias de acção e metas de desempenho (Fernandes, et al, 2002). Deve, ainda, possibilitar desenvolver em cada aluno o seu espaço de criatividade e de acção de modo que reconhecendo a sua actividade, possa compreender as suas acções, inscrevendo-as num todo significativo (Carvalho e Diogo, 2004).

A liberdade e a democratização do ensino criam uma nova dinâmica social em relação às escolas, devolvendo-as à sociedade, no sentido em que todas as opiniões têm direito de existir e, conseqüentemente, os pais têm, também, o direito de escolher o modelo concreto de educação que desejam para os seus filhos, criando, assim, espaço onde cada indivíduo possa pôr em acção a sua criatividade e ao mesmo tempo ser reconhecido pela sua actividade.

O projecto educativo enquanto expressão de autonomia de escola é um instrumento que confere à escola unidade e identidade, permitindo-lhe apropriar de um certo espaço de liberdade para a construção de um projecto pedagógico que vai de encontro aos anseios e necessidades da comunidade educativa onde a escola está inserida. Tal instrumento de gestão deve ser construído e executado de forma participativa, autónoma, mas não independente, dentro dos princípios de responsabilidade dos vários intervenientes, adequado às características e recursos da escola, bem como da comunidade onde esta está inserida (Monteiro, Queirós e Moreira, 1994).

A autonomia da escola pressupõe a concepção pela escola de uma identidade ou de uma imagem de marca própria, resultante da capacidade de definir ou redefinir a sua missão e objectivos (com respeito pelo sistema educativo), projectar, organizar e controlar de forma sistemática o desenvolvimento das suas actividades em função do contexto em que se insere e com o envolvimento dos diversos parceiros, de modo a que, pela qualidade e especificidade do serviço educativo prestado, a escola possa diferenciar-se positivamente das outras, respondendo às demandas sociais, sem ignorar as normas e orientações gerais do sistema (Varela, 1997)

O PEE constitui um momento de análise e reflexão sobre o desempenho da escola (processos, resultados, sistema de comunicação, valores e própria filosofia da escola). Partindo desta análise, ela se define os objectivos, as metas, as estratégias a adoptar para alcançar os objectivos preconizados. Da visão passa-se à realidade, isto é à execução do projecto. (Fernandes, et al, 2002)

Projecto educativo é um documento de carácter pedagógico e temporal que elaborado com a participação da comunidade educativa estabelece a identidade própria da cada escola através da adequação do quadro legal em vigor à sua situação concreta, apresenta o modelo geral de organização e os objectivos pretendidos pela instituição e, enquanto instrumento de gestão, é ponte de referência orientador na coerência e unidade da acção educativa. (Costa, 1985:23)

A elaboração do PE não é uma tarefa exclusiva dos gestores das escolas. É da responsabilidade de toda a comunidade educativa (professores, alunos, pais, pessoal não docente, comunidade local...). É um documento de médio e longo prazo, cuja duração dependerá, fundamentalmente, da permanência na instituição das pessoas que o elaboraram. Apesar de ter um carácter flexível, não poderá ser sujeito a grandes alterações (Uria, citado por Costa, 1985).

Para Antúñez, citado por Costa, O PE deve responder às seguintes questões: *Quem somos? Onde estamos? Que pretendemos? De que meios dispomos? Como vamos actuar?*

O PEE compõe-se de duas partes (Fernandes, et al, 2002:7):

-Visão: *identifica os valores que defende, a sua visão de futuro e o perfil de sucesso que deseja alcançar;*

- Plano de suporte: *através do qual a escola define, os seus objectivos – isto é, os grandes alvos a serem alcançados num período de dois a cinco anos, e a partir deles, o conjunto de estratégias, metas e planos de actividades que transformarão a visão de futuro em realidade.*

O PE não só define o que a escola pretende, como espelha o que ela, realmente, é. Com base nesse documento, considerado vértice e ponto de referência orientador para as actividades escolares, devem derivar outros que são mais operacionais e de concretização de períodos de tempo, relativamente, mais curtos: Plano Anual de Escola, Projecto Curricular de Escola; Projecto Curricular de Turma; Regulamento Interno da Escola ... (Abalat, citado por Costa, op cit).

1.1 Projecto Educativo e os Instrumentos-suportes.

Enquanto o projecto educativo é um instrumento de planificação da acção educativa da escola a médio e longo prazo, o plano anual e os projectos curriculares são de nível mais operativo que estão destinados a concretizá-lo relativamente a períodos de tempo mais curto. Não havendo uma estrutura rígida para a sua elaboração, os exemplos (apêndice) são apenas orientações para indicar a construção de um PE e dos seus instrumentos operativos.

1.1.1 Plano anual de actividades

Enquanto concretização operativa anual do projecto educativo, o plano anual de actividades é o instrumento de planificação das actividades escolares para o período de um ano lectivo, consistindo, basicamente, na decisão sobre os objectivos a alcançar e na previsão e organização das estratégias, meios e recursos para os implementar (Costa, 1985). Tal instrumento deve fundamentar-se em: princípios apresentados e os objectivos propostos pelo PEE; orientações decorrentes da análise do Relatório de Actividades da Escola do ano lectivo anterior; levantamento das necessidades a partir do diagnóstico da situação real (comunidade educativa, recursos materiais...).

Segundo Albalat, citado por Costa (1985) qualquer plano da escola deve ter ou passar pelos seguintes momentos de planificação: diagnóstico; objectivos; meios e estratégias; avaliação. Costa acrescenta que, a sua elaboração deve partir dos princípios de realismo; simplicidade; adaptação às características próprias do contexto escolar; coordenação entre todos os

responsáveis pela sua elaboração e execução; flexibilidade e abertura às várias modificações exigidas pela sua implementação.

O plano anual é de carácter anual e a sua aprovação é da competência do Conselho do Pólo - b), art. 6º do Decreto-Lei nº 77/94, de 27 de Dezembro - Regime de Administração e de Gestão dos Estabelecimentos do Ensino Básico. O Conselho do Pólo é o *órgão colegial deliberativo, responsável pela coordenação dos diversos sectores da comunidade, responsável pela orientação das actividades com vista ao desempenho global e equilibrado da educação na respectiva zona educativa* (Artº 4º do Decreto-Lei nº 77/94, de 27 de Dezembro do mesmo diploma)

1.1.2 Projecto Curricular da Escola

O currículo é entendido, por muitos, como programas de ensino, conteúdos ou matriz curricular. Existe uma pluralidade de definições e cada uma pressupõe valores e concepções implícitas. “A palavra curriculum, de origem latina significa o curso, a rota, o caminho da vida ou das actividades de uma pessoa ou grupo de pessoas. Roldão, citado por Favas (2007), define projecto curricular como “a forma particular como, em cada contexto, se reconstrói e se apropria um currículo face a uma situação real, definindo opções e intencionalidades próprias, e construindo modos específicos de organização e gestão curricular, adequados à consecução das aprendizagens que integram o currículo para os alunos concretos daquele contexto”. O currículo educacional representa a síntese dos conhecimentos e valores que caracterizam um processo social expresso pelo trabalho pedagógico desenvolvido nas escolas”, Carvalho e Ferreira (s/d). O PCE é um Instrumento de trabalho, projectado pelo Conselho Pedagógico, que define e sintetiza as opções curriculares, dentro dos limites estabelecidos a nível nacional; a organização das diversas áreas e disciplinas do currículo, as cargas horárias, os tempos lectivos, a distribuição do serviço docente, entre outros aspectos organizacionais de forma a viabilizar as políticas gerais de actuação da escola, preconizadas e sintetizadas no Projecto Educativo.

As escolas regem-se através de um currículo Nacional que indica os requisitos básicos em termos de conhecimentos e habilidades que as crianças devem ter em cada fase ou ano, bem como no final da escolaridade básica.

1.1.3 Projecto Curricular de Turma

O professor deve considerar cada aluno como uma singularidade, pelo que as necessidades individuais específicas devem ser atendidas singularmente, mas no seio do grupo. Tal singularidade pressupõe a flexibilização do currículo da escola às necessidades da turma, desenvolvendo um conjunto de estratégias de concretização e desenvolvimento do currículo nacional e do projecto curricular da escola, adequadas ao contexto de cada turma, atendendo que o currículo é o conjunto de atitudes e competências que, ao longo do percurso escolar, e de acordo com as suas potencialidades os alunos deverão adquirir e desenvolver. O PCT é o documento que estabelece o conteúdo programático a desenvolver ao longo de um ano escolar. Assume “ a forma particular como, em cada turma, se reconstrói e se apropria um currículo face a uma situação real, definindo opções e intencionalidades próprias, e construindo modos específicos de organização e gestão curricular, adequados à consecução das aprendizagens que integram o currículo para os alunos concretos daquele contexto. Tem a duração de um ano lectivo”(Roldão, 2005).

1.1.4 Regulamento interno

A complexidade das escolas decorrente da heterogeneidade de idades, interesses, funções e papéis dos seus membros exige, para o seu bom funcionamento, a existência de um regulamento que clarifica as regras, o comportamento, os direitos e os deveres de todos os intervenientes do processo educativo (Costa, 1985)

O Regulamento Interno é um documento jurídico-administrativo-laboral, elaborado pela comunidade educativa, que com carácter estável e normativo, que contém as regras ou preceitos referentes à estrutura orgânica, pedagógica, administrativa e económica, que regulam a organização interna do centro (Rodrigues, citado por Costa, 1985: 31).

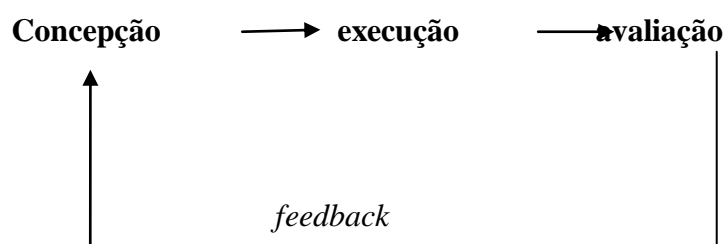
1.2 Fases do projecto educativo

O PE é um documento estratégico ao serviço da construção da escola. A sua elaboração deve partir do diagnóstico situacional (variáveis internas e variáveis ambientais), onde se faz a “definição da escola”, clarificando as opções da escola - comunidade educativa quanto ao ideal da educação a seguir e as políticas a serem desenvolvidas. Este instrumento de gestão permite:

passar do sonho e do desejo à acção; delegação de responsabilidade; uma maior aproximação dos centros de decisão dos actores; gerir conflitos e construir consensos, através de assunção de negociações e contratos (estabelecendo um debate democrático acerca do caminho a seguir); potencializar atitudes de autoformação e de reflexão; uma nova relação entre a actividade individual e grupal e a emergência da mudança social - funcionar como ponto de referência para gestão e a tomada de decisões dos órgãos da escola e dos agentes educativos; garantir a unidade de acção da escola nas suas variadas dimensões, dando-lhes um sentido global; ser um ponto de partida da contextualização curricular; harmonizar as actuações dos professores dos alunos; promover a congruência dos aspectos organizacionais e administrativos com o papel educativo da escola (Carvalho e Diogo, op cit).

Segundo Costa, 1985, o PE passa por três fases: *concepção, execução e avaliação*.

- **Concepção:** Não só diz respeito à elaboração do projecto como a criação da equipa responsável pela dinamização do processo, a mobilização da comunidade educativa ou, a divulgação do documento. Integra-se nesta fase a elaboração do plano anual da escola e o regulamento interno, elementos essenciais para o progresso do PE. É uma etapa demorada, segundo Antúñez, citado por Costa, visto que o prazo da sua execução pode levar mais de um ano lectivo.
- **Execução:** É a fase da materialização do projecto, através da implementação do(s) plano(s) anual(is) da escola e do processo de ensino/aprendizagem.
- **Avaliação:** No PE devem estar explícitos os momentos e os responsáveis pela sua avaliação, não obstante de haver outros momentos, eventualmente complementares, de avaliação. O relatório anual das actividades da escola é um dos instrumentos imprescindíveis nesse processo.



Fonte: (Costa,1985:50)

Fernandes, et al, 2002, apresentam cinco etapas da preparação à implementação do PEE:

- 1- Preparação: consiste na organização para o PEE, indica os procedimentos, as responsabilidades, promove formações/encontro de reflexões e divulga as informações a toda a comunidade educativa;
- 2- Análise da situação (diagnóstico): levantamento dos dados/informações da situação actual da escola (administrativo, pedagógico e relação escola/comunidade);
- 3- Definição da visão e do plano de suporte: projecção da escola, através da definição da visão (valores, estratégias, metas e planos de actividades);
- 4- Execução: implementação dos planos;
- 5- Acompanhamento e controlo: verificação do grau de cumprimento do projecto, bem como as medidas correctivas quando necessárias.

Obs.: a primeira fase definida por Antúñez, citado por Costa, corresponde às três primeiras etapas de Fernandes.

A concepção do PE deve suportar-se em bases científicas, que segundo Gervilha, citado por Costa (1985), integrará:

- **Filosofia da educação:** *Identificação dos fins da educação em função das diferentes concepções de homem (antropologias da liberdade, universalistas, personalistas);*
- **Psicologia da educação:** *Teorias da aprendizagem, correntes da psicologia genética, modelos da psicologia do desenvolvimento em que se baseiam;*
- **Sociologia da educação:** *identificação do processo, agentes, contextos e objectivos da socialização;*
- **Didáctica:** *Modelo didáctico e estilo educativo que suporta o funcionamento da estrutura curricular.*

1.3 A implicação do projecto educativo nas práticas pedagógicas dos docentes.

É incontestável que o bom funcionamento de qualquer organização passa, sobretudo, pela capacidade de elaborar e desenvolver projectos. A participação/envolvimento dos que irão pôr em prática o projecto e os beneficiários são os requisitos básicos para o comprometimento de todos em trabalhar com vista ao alcance dos objectivos traçados. Os projectos educativos colocam as escolas perante um novo protagonismo em termos de acção, investigação e inovação educacional.

A implementação deste mecanismo de gestão nas escolas básicas será, certamente, uma viragem no sistema administrativo que se apresenta como burocrático e por conseguinte, mudanças substantivas e inovadoras no campo didáctico-pedagógico, o que pressupõe um conjunto de formações aos docentes e funcionários das escolas. Exige professores activos e reflexivos, defendido por Zeichner (1993) capazes de seleccionar no seio das teorias de aprendizagens as melhores ideias que se adequam às necessidades de desenvolvimento de cada criança, bem como adaptar o sistema de avaliação aos novos modelos introduzidos. Os professores são os actores mais importantes desse processo, tanto que Gonzáles e Munoz, citado por Costa (1985), consideram que o sucesso do projecto depende em certa medida dos professores. Desta forma, as estratégias de mudança devem ter em conta quer o corpo docente enquanto grupo profissional, quer os professores, individualmente considerados, bem como o mundo fenomenológico, as estruturas de pensamento e as práticas do professor. Para além disto, nesse processo, deve-se criar um conjunto de mecanismos de aproximação dos pais/ encarregados da educação à escola, pois eles são fundamentais na implementação do processo de inovação. Relações interpessoais, comunicação e uma educação das emoções são os temperos que não podem faltar no ambiente escolar. O projecto deve prever e colocar à disposição dos professores, matérias essenciais para o desenvolvimento do seu trabalho.

1.4 O projecto educativo em Cabo Verde

Segundo informações recolhidas junto do Ministério da Educação e Desporto ainda não se pode afirmar com toda a certeza que as escolas básicas utilizam o projecto educativo como instrumento de gestão, embora tenha ministrado uma formação há poucos anos, numa escola da cidade da Praia, mas o projecto não teve continuidade. Para a Directora do Pré-escolar e Básico “as escolas devem ter iniciativas para propor instrumentos de gestão que visam melhorar o seu desempenho e fomentar a participação das populações na actividade educativa”, conforme

consta na alínea K, do n.º 1 do Artigo 10º do Decreto-Legislativo n.º 2/2010 de 07 de Maio que revê as Bases do Sistema Educativo. Segundo o Director do Ensino Secundário, *“há orientações para as escolas secundárias elaborarem o seu PE, contudo não se têm registado efeitos práticos”*. Esta constatação leva a questionar se o Conselho Directivo e a Assembleia da Escola estão a exercer cabalmente as suas funções, uma vez que, nas funções que lhes competem, encontramos: 1- Submeter à aprovação da Assembleia da Escola o projecto educativo da escola e distribuir as tarefas específicas para cada um dos seus membros; 2- aprovar o projecto educativo da escola e acompanhar e avaliar a sua execução (alínea e, n.º 1, art.º 25 e alínea c, n.º 1, art.º 19 do Decreto-Lei n.º 20/2002 de 19 de Agosto que define o Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário), com menção no Estatuto do aluno, capítulo (II) referente à intervenção e responsabilidade dos agentes educativos.

O Instituto Pedagógico da Praia lançou em 2002 um manual com instruções sobre a elaboração de *“Projectos de Desenvolvimento de Escola”*, com o objectivo de auxiliar as escola na construção de instrumentos que permitam uma gestão mais aberta e mais participativa.

Segundo Canário, citado por Barroso e Pinhal (1996), a descentralização pode ser afectada por jogos de interesse, na medida em que existem poderes apetecidos e poderes desprezados. Os desprezados por exigir esforços e sacrifícios são rapidamente transferidos e os que envolvem recursos financeiros são intransferíveis. O PE é daqueles que exigem empenho, dedicação e sobretudo espírito de sacrifício.

Segundo Fernandes, et al, (2002), estudos sobre a qualidade de educação realizados em Cabo Verde destacam alguns factores que estão na base do baixo desempenho do sistema educativo:

- _ A aprendizagem dos alunos não constitui o foco central da escola;
- _ Os modelos de gestão educativa dificultam a construção da identidade da escola;
- _ Muitos profissionais da educação não têm qualificação.

As escolas e os pólos educativos continuam a funcionar sem qualquer autonomia e a falta de articulação entre as dimensões pedagógica e administrativa inibe e bloqueia o desenvolvimento de projectos pedagógicos tendo em vista a melhoria da qualidade das aprendizagens das crianças. A gestão dos pólos não fomenta nem facilita o intercâmbio de experiências entre as escolas e o meio em que estão inseridas, não promove a procura de soluções inovadoras, nem proporciona uma

participação efectiva dos pais e encarregados de educação. (Plano Estratégico para a Educação – versão 0, 2003:44-45)

Segundo o mesmo documento a educação básica em Cabo Verde carece de algum reajusto com vista a superar as actuais fragilidades do sistema, entre outros destaca-se:

- **Reforço das estruturas curriculares e da organização pedagógica do EBI:** melhorar os programas e os manuais escolares de todas as áreas do Ensino Básico; aumentar a eficácia interna do sistema mediante a reformulação dos métodos de ensino e das estratégias de avaliação; reforçar nos currículos e nas práticas pedagógicas os valores relacionados com a cidadania, a democracia, o ambiente, a paz e a justiça social...

- **Reactivação dos programas de formação e qualificação de Professores:** reforçar os programas de formação inicial de professores para substituição dos docentes sem formação; renovar a carreira profissional dos docentes para que os factores relacionados com a progressão e a promoção profissional possam ser concretizados em função do desempenho docente, da formação adquirida e da antiguidade conseguida...

- **Reformulação dos métodos de Gestão Escolar:** descentralizar a gestão do sistema educativo com maior envolvimento e responsabilização das autarquias locais; definir modelos de gestão escolar, mais participativos e autónomos; adequar o funcionamento das Escolas e dos Pólos Educativos aos novos modelos de gestão e coordenação pedagógica; rever o perfil dos gestores de pólo e definir a sua carreira profissional; formar os docentes responsáveis pela gestão das escolas do EBI; promover uma maior participação dos pais e da comunidade na gestão dos recursos escolares e dos programas educativos;

- **Actualização da Carta Escolar:** delinear e implementar planos regionais de construção, melhoramento e manutenção preventiva, das escolas do Ensino Básico; rentabilizar a utilização dos espaços físicos desaproveitados.

O Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação (2002 – 2005) reforça a ideia defendida no Plano Estratégico, que *as escolas e os pólos educativos continuam a funcionar sem qualquer autonomia. A sua gestão, não fomenta nem facilita o intercâmbio de experiências com outras escolas e com o meio em que estão inseridas, não promove a procura de soluções inovadoras, nem proporciona uma participação efectiva dos pais e encarregados de educação na gestão escolar.*

CAPÍTULO II

2. Projecto de Intervenção: Os subsídios para a elaboração e implementação do Projecto Educativo para a escola do Ensino Básico Lucília Freitas – Tarrafal de São Nicolau

2.1 Local de implementação: Escola do Ensino Básico Integrado – Lucília Freitas – Tarrafal de São Nicolau;

2.2 Público-alvo: Trinta docentes em particular e toda a comunidade educativa em geral;

2.3 Caracterização da escola/ um pouco da história

Tarrafal, zona piscatória, situada a sudoeste da ilha de São Nicolau, recebeu os seus primeiros habitantes há, aproximadamente, cento e vinte anos, tendo comemorado o seu primeiro centenário em mil, novecentos e noventa. Foi elevada à categoria de vila em mil novecentos e noventa e dois.

Os seus primeiros habitantes eram pessoas que aí se deslocavam para a pesca e construíram pequenas habitações (fungos) onde se abrigavam durante a noite. Com a construção da Fábrica Ultramarina nos anos de mil novecentos e trinta e cinco por um baleeiro, José Gaspar, de origem portuguesa, houve uma maior atracção das pessoas, vindo, assim, aumentar a sua população. Em 1990 a vila contava com pouco mais de 3000 habitantes.

É uma vila piscatória, por conseguinte há muitas pessoas a viverem dessa actividade económica. É onde localiza o porto principal, sendo assim, a porta de entrada, na ilha, por via marítima, possibilitando, deste modo, o contacto com gentes de diversas paragens. Este contacto, com outros povos, traz consigo aspectos positivos como, também, negativos, e estes devem ser precavidos.

Nos finais de 1940 construíram a primeira escola básica pública, acolhendo aproximadamente cem alunos. Rapidamente, o número de alunos aumentou-se, atingindo o seu apogeu no ano lectivo 2001/2002. Encontravam-se matriculados oitocentos e um alunos. A partir desta data, o número de alunos começou a diminuir consideravelmente. O número total de alunos com que a escola se contava até Maio de dois mil e dez era de 594 alunos.

A Escola Básica do Tarrafal de São Nicolau, que corresponde ao pólo educativo n.º IV da mesma ilha, situa-se naquela que é a vila piscatória e sede do novo concelho do Tarrafal. É onde se localiza a principal indústria da ilha – fábrica de conserva de peixe (SUCLA).

A Escola é de integração vertical e, actualmente, todos os alunos concentram-se num único espaço. Conta com 594 alunos distribuídos por vinte e quatro turmas. O corpo docente afecto à escola é em número de trinta, sendo vinte e quatro na leccionação permanente, dois no quadro complementar, um destacado na secretaria, um ao serviço das Cantinas Escolares, uma Coordenadora residente e um exercendo funções de gestor. A escola fica na zona de João Baptista e possui a seguinte estrutura física: serviço administrativo, construído de raiz, no ano de 2007, bem como espaços para cozinha e armazém; doze salas de aulas distribuídas em quatro blocos, duas casas de banho e uma placa desportiva.

2.4 Parceiros

Para a materialização deste projecto elege como parceiros directos:

- Ministério da Educação e Desporto (financiamento)
- Delegação do Ministério da Educação em São Nicolau
- Câmara Municipal do Tarrafal de São Nicolau;
- Escola do Ensino Básico integrado – Lucília Freitas – Tarrafal de São Nicolau;
- Centro de Juventude (espaço para formação):

- Igreja católica (espaço para reunião com a comunidade educativa).

2.5 Equipa responsável para a materialização e avaliação do projecto

Com a aprovação do projecto, será criada uma equipa formada: pelo proponente do projecto; por dois coordenadores, pedagógicos; por dois professores, o (a) gestor (a); por um representante da comunidade. Para além da equipa responsabilizar pela concretização do projecto, fará o seu seguimento e avaliação, recorrendo para tal, a relatórios, fichas de registo de ocorrências, fotografias, filmagens, etc.

A equipa faz encontros quinzenais para avaliar os avanços do projecto e no final fará um encontro com os diversos intervenientes do processo educativo para apresentar uma avaliação geral do projecto e traçar a fase seguinte que é a elaboração do PEE e os instrumentos que o suportam.

2.6 Cronograma/plano de implementação do Projecto

Objectivo 2: Informar/sensibilizar a comunidade educativa sobre a importância da utilização do PE como instrumento de gestão participativa (PE).

Meta: Ter o projecto aprovado ate início de Setembro de 2010.

Actividade 1

Actividade	Indicadores	Onde	Quem	Com Quem	Quando
Apresentação do projecto para análise e aprovação ao Ministério da Educação	Projecto aprovado	Delegação do Ministério da Educação em S. Nicolau e Ministério da Educação na Praia	João David	Delegado do MED e Ministro da Educação e Desporto	Agosto de 2010

Meta: Ter a comunidade educativa sensibilizada sobre a importância do PEE até Novembro de 2009.

Actividade 2

Actividade	Indicadores	Onde	Quem	Com Quem	Quando
Apresentação do Projecto à Coordenação Pedagógica de São Nicolau, Direcção da Escola Lucília Freitas e	Dois encontros realizados com a Coordenação Pedagógica e a Direcção da escola Lucília Freitas e um plano de acção formativa elaborado	Escola Pólo N.º IV Tarrafal de São Nicolau	João David	Gestora, Equipa da Coordenação Pedagógica e os representantes da Direcção do Pólo	Setembro de 2010

Actividade 3

Actividade	Indicadores	Onde	Quem	Com Quem	Quando
Apresentação e discussão do projecto;	Um encontro realizado com os professores e um relatório síntese das propostas elaborado	Escola Pólo N.º IV Tarrafal de São Nicolau	Direcção da Escola e Representante da Coordenação Pedagógica	Professores e funcionários da escola Lucília Freitas	Setembro de 2010

Actividade 4

Actividade	Indicadores	Onde	Quem	Com Quem	Quando
Encontro com as forças vivas do concelho para apresentação e discussão do projecto para a escola Lucília Freitas	Um encontro realizado com as forças vivas do Concelho do Tarrafal; Um documento síntese elaborado	Centro Cultural Paulino Vieira	Delegado do MED de São Nicolau, Direcção da Escola Lucília Freitas e Representantes da Coordenação Pedagógica	Representante: - pescadores; - agricultores; - comerciantes; - serviços públicos (um representante de cada serviço); - organizações religiosas (um representante de cada organização); - Associações (um representante de cada associação); - Outros convidados	Outubro de 2010

Actividade 5

Actividade	Indicadores	Onde	Quem	Com Quem	Quando
Encontro com os pais/encarregados de educação para apresentação e discussão da ideia do PE	Um encontro realizado; Um memorando elaborado	Polivalente da Igreja Católica	Direcção da Escola Lucília Freitas e Representantes da Coordenação Pedagógica	Comunidade educativa	Outubro de 2010

Actividade 6

Actividade	Indicadores	Onde	Quem	Com Quem	Quando
Redacção do Boletim informativo, indicando as vantagens da escola funcionar com base num PEE e sua distribuição à comunidade educativa	Conseguir, pelo menos, 500 tiragens (cópias)	Escola Pólo N.º IV Tarrafal de São Nicolau	Direcção da Escola e Representantes do Conselho do Pólo e Coordenação Pedagógica	Com toda a comunidade educativa	Outubro de 2010

Objectivos 3: Capacitar os professores e o (a) gestor(a) no âmbito da elaboração e implementação de PEE;

Meta: Capacitar em 100% dos professores da escola do Ensino Básico – Lucília Freitas em matéria de elaboração e implementação do PE até Dezembro de 2010.

Actividade 7

Actividade	Indicadores	Onde	Quem	Com Quem	Quando
Organização Módulos de Formação	Um módulo elaborado para cada tema: Projecto Educativo; plano Anual de Actividades; Projecto Curricular de Escola; Projecto Curricular de Turma e Regulamento Interno	Local a Indicar	Formadores	Direcção do Pólo, Elementos da Coordenação Pedagógica	Até 15 de Setembro de 2010

Actividade 8

Actividade	Indicadores	Onde	Quem	Com Quem	Quando
Formação no âmbito de elaboração e execução do PEE	Ter pelo menos um trabalho prático elaborado em cada um dos módulos ministrados	Sala dos professores da Escola do Ensino Básico - Lucília Freitas	Formadores	Professores e funcionários da escola do Ensino Básico – Lucília Freitas	Setembro a Dezembro de 2010.

2.7 Resultado esperado

Com a implementação deste projecto espera-se que os diversos intervenientes do processo educativo (direcção da escola, professores e toda a comunidade educativa) fiquem sensibilizados e com competência técnica para a elaboração e implementação de um PEE e os seus instrumentos de suporte na Escola do Ensino Básico Integrado Lucília Freitas – Tarrafal de São Nicolau. Elaboração que se prevê no decorrer do ano lectivo 2010/2011 e a sua implementação no ano lectivo 2011/2012. A sua implementação deve, ainda, traduzir-se num aumento da qualidade do processo ensino aprendizagem, a nível das competências básicas e a nível do saber, saber ser e saber fazer; no aumento das aprovações; na redução do abandono escolar e na promoção da cidadania.

2.8 Recursos necessários

2.8.1 Humanos:

- 3 Formadores residentes;
- Uma equipa de 2 pessoas para a logística (encontros e formação);
- Uma secretária para a redacção das sínteses e dos relatórios;
- Um mediador dos debates.

2.8.2 Espaços físicos

- Sala dos professores na escola Lucília Freitas;
- Centro Cultural Paulino Vieira;
- Polivalente da Igreja Católica.

2.8.3 Materiais (s/ financiamento)

- **Da escola:** Computador; impressora;
- **Por requisição:** Data-show; tela; portátil; máquina de fotografia; câmara de filmar;

2.8.4 Materiais (c/ financiamento)

2.8.4.1 Consumíveis

Designação	Quantidade	Preço Unitário	Preço total
Marcadores	60	60\$00	3 600\$00
Papel Cenário	40	30\$00	1 200\$00
Fotocópias (módulos)	3000	5\$00	15 000\$00
Blocos de apontamento A4	30	135\$50	4 050\$00
Lápis	30	10\$00	300\$00
Borracha	30	25\$00	750\$00
Impressão de cartazes A1	10	800\$00	8 000\$00
Canetas	30	30\$00	900\$00
Pasta Cartolina c/ elástico	30	135\$00	4 050\$00
Papel A4	3 Resmas	1 070\$00	3 210\$00
Tinteiro para impressora (impressão boletim informativo e outros)	1 preto	2 970\$00	2 970\$00
	2 a cores	3 000\$00	6 000\$00
Fita-cola	5	155\$00	775\$00
X-acto	2	219\$00	438\$00
Folhas de papel cartolina	20	20\$00	400\$00
Caixas de agraphes 24/5	2	69\$00	138\$00
Bisnaga de cola SAFEL pequena	8	46\$00	368\$00
Tesoura escolar	1	70\$00	70\$00
Cassete de vídeo	4	920\$00	3 680\$00
DVD	4	40\$00	400\$00
Sub-total 1			56 299\$00

Obs: Privilegiou-se os produtos Papelaria Académica, porque apresentou preços mais baixos (anexo).

2.8.4.2 Despesas com o pessoal

Designação	Número	N.º de dias	Preço por dia	Total
Formadores		8	10 000\$00	80 000\$00
Transporte p/ formadores				10 000\$00
Secretária	1	3	5 000\$00	15 000\$00
Logística	2	9	1 000\$00	18 000\$00
Mediador	1	1	5 000\$00	5000\$00
Sub-total 2				128 000\$00

2.8.4.3 Despesas com a alimentação

Designação	N.º de formandos	N.º de dias	Preço por formandos	Total
Pequeno-almoço	30	8	250	60 000\$00
Almoço	30	8	500	120 000\$00
Água	30	8	50x 240	12 000\$00
Sut-Total 3				192 000\$00

2.8.4.4 Despesas com os espaços e equipamentos

Designação	N.º de dias	Preço por dia	Total
Aparelho de som	3	10 000\$00	30 000\$00
Limpeza dos espaços dos encontros	10	500\$00	5 000\$00
Energia			5 000\$00
Sub-total 4			40 000\$00

2.8.4.5 Resumo das despesas

Sub-total 1	56 299\$00
Sub-total 2	128 000\$00
Sub-total 3	192 000\$00
Sub-total 4	40 000\$00
Imprevisto (5%)	20 814\$95
TOTAL	437 113\$97

São: quatrocentos e trinta e sete mil, cento e treze escudos e noventa e sete centavos (437 113\$97).

O projecto está orçado em 437 113\$97 (quatrocentos e trinta e sete mil, cento e treze escudos e noventa e sete centavos) e será submetido ao Ministério da Educação e Desporto em busca de financiamento.

2.8.5 Nota explicativa:

Materiais consumíveis: Tais despesas são para as sessões de formação com os professores e gestor, bem como para a produção de mensagens de sensibilização em matéria da participação da comunidade educativa na vida da escola.

Despesa com o pessoal: As despesas referentes a este item são para: i) gratificar os formadores. Optou-se por formadores locais formados em Supervisão pedagógica, Ciências de Educação, isto no intuito de minimizar as despesas, mas caso o financiador venha a propor quadros de outras ilhas, os valores terão de ser reformulados, desde da quantia para a formação, bem como as despesas de transporte e estadia; ii) gratificar o secretário que irá produzir memorandos dos encontros, com as forças vivas do concelho, professores e comunidade (3 dias). Esse documento terá os registos dos contributos dos participantes face à produção dos instrumentos de gestão participativa na escola; iii) o gasto com a logística, refere-se à organização dos espaços para a formação, para os encontros com a comunidade educativa, bem como assegurar o acesso rápido aos equipamentos e recursos necessários durante os momentos de formação.

Despesas com a alimentação: prevendo-se que a formação decorre das 8H30min até às 15 H: 30min, há necessidade dos formandos terem um lanche e o almoço para que se possam garantir as condições físicas, mentais e motivacionais para uma boa prestação durante a formação.

Despesas com os espaços e equipamentos: O Valor serve para custear as despesas com o aparelho de som que será usado nos encontros com a comunidade, sociedade civil e professores durante a apresentação e discussão do projecto; limpeza dos espaços para formação e encontros com a comunidade educativa; energia consumida durante os encontros.

Notas Finais

Cada vez mais se apercebe da importância que as planificações têm na vida e desenvolvimento de qualquer indivíduo ou instituição. Ninguém coloca dúvidas, ou recusa a ideia de projecto. Analistas organizacionais têm apelado à necessidade das organizações conhecerem a sua situação presente, no sentido de perspectivarem as acções futuras, envolvendo todos os seus membros na partilha de um sentido para uma acção colectiva (Costa, 2003).

Em muitos países, a elaboração do projecto educativo, por parte das escolas, é uma imposição legal. Em Cabo Verde, segundo os directores do pré-escolar e Básico e do Ensino Secundário, ainda não é uma prática comum a elaboração desse instrumento de gestão, apesar de estar regulamentado (Ensino Secundário). O Decreto-Lei n.º 20/2002 de 10 de Agosto que regula o Regime de Organização e Gestão de Ensino Secundário, através da d) do art.º 25, apresenta como competência do Conselho Directivo: “Submeter à Assembleia da Escola o projecto educativo da escola e distribuir tarefas específicas para cada um dos seus membros”. A Assembleia da Escola para além de aprovar o PE, compete-lhe, ainda, “acompanhar e avaliar a sua execução” (alínea b), do art.º 19 do mesmo diploma). Segundo Costa (2003), se o factor que mobiliza as escolas para a concepção de determinados projectos for por imposição legal é porque elas não estão convencidas do seu real valor.

A sua elaboração deve ser sustentada por concepções teóricas sólidas, que pressupõem uma dinâmica institucional, rompendo, de certa forma, com as práticas tradicionais incompatíveis com o desenvolvimento integral da criança. Todos devem sentir-se atraídos por essa dinâmica, passando a ter uma postura comprometida e responsável, isto é, uma conquista colectiva, traduzida no exercício de uma actividade autónoma. Uma autonomia relacional, que se traduz na

responsabilidade e comprometimento com as causas da educação e desenvolvimento, tanto do indivíduo, como do país.

Apesar de não constituir uma imposição legal para as escolas básicas, os Pólos Educativos devem ter iniciativas para dinamizar a elaboração do PE, no sentido que a autonomia não é uma imposição, mas sim, uma conquista, palavras da Directora do Pré-escolar e Básico. Tal projecto proporciona uma maior coerência organizacional, um maior comprometimento dos actores que o irão materializar, uma maior participação da comunidade educativa na vida da escola. Isto porque, é um projecto construído e partilhado por toda a comunidade educativa.

O PEE tem um papel *estratégico* na melhoria das organizações escolares em ordem à construção de efectivas *comunidades educativas*. Um projecto construído, partindo de auscultação de perspectivas e posições diversas, nomeadamente: professores, alunos, pais, agentes da comunidade, outros educadores, com base no diálogo dentro da escola e desta com a comunidade. A educação é um direito e um dever primordial dos pais e de toda a comunidade educativa, competindo-lhes por isso participação no PEE.

A definição/clarificação do (s) problema (s), bem como a definição das orientações e metas a atingir para solucionar ou tentar solucionar problemas prioritários, contribuem para melhorar a escola e o seu funcionamento. O problema aparece com base no diagnóstico situacional realizado na instituição pela equipa criada para a construção do PE. O projecto aparece no sentido de impulsionar a escola para a promoção e desenvolvimento humano.

Bibliografia Geral

Argyris, Chris. (2003). *Dicionário Enciclopédico de Administração*. São Paulo, Editora Atlas.

Arroteia, Jorge. (1991). *Análise Social da Educação*. Leiria: Codex.

Barroso, João e Pinhal, João (1996). *A Administração da Educação: Os caminhos da Descentralização*. Lisboa: Codex.

Brito, Carlos (1994). *Gestão Escolar Participada: Na escola todos somos gestores*. (3ªed), Lisboa, Texto Editora LDA.

Carmo, Hermano (2001). *Problemas Sociais Contemporâneos*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, Angelina e Diogo, Fernandes (2004). *Projecto Educativo*. Porto, Edições Afrontamento.

Costa, Jorge (1985). *Gestão escolar: participação, autonomia, projecto educativo de escola*.

Costa, Jorge (2003) *Projectos educativos das escolas: um contributo para a sua des)construção*. Aveiro (Portugal).

Costa, Maria (1979). *A escola e o Aluno*. Lisboa.

Delors, Jacques (1996). *Educação um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. Cortez Editora. São Paulo

Favas, Luís Alberto (2007). *O projecto curricular de turma nas perspectivas de professores dos 2º e 3º ciclos do ensino básico*. Universidade Portucalense. Porto

Fernandes, Brito; Carvalho, Odete; Fernandes, Maria e Rosabal (2002). *Plano Desenvolvimento de Escola*. Praia.

Iaczinski Sobrinho, António (1999) *Elaboração e execução de Projectos*. Florianópolis: UFSC/SEPLAN/COPROJ.

Marujo, Helena; Neto, Luís & Perloir, Maria de Fátima. (1999). *Educar para o optimismo*. Lisboa, Editora Presença.

Monteiro, Manuela. Moreira, Elisabete e Queirós Irene (1994). *Área Escola no 1.º Ciclo*. Porto, Codex.

Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação (2002 -2005)

Roldão, Maria do Céu (2005) (Coord.). *Estudos de Práticas de Gestão do currículo: que qualidade de ensino e aprendizagem*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Sobrinho, António (1999). *Elaboração e execução de projectos*. Rio de Sul, Brasil

Valerien, J. & DIAS, J. A. (1993). *Gestão da escola fundamental: Subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. São Paulo, Cortez.

Varela, Bartolomeu (2007). *Aspectos da Organização, autonomia e gestão das escolas básicas e secundárias em Cabo Verde*. (www...05:35)

Zeichner, K. M. (1993). *A formação reflexiva dos professores: ideias e Prática*. Lisboa, Educa.

Bibliografia Temática

Constituição da República de Cabo Verde - Lei n.º 01/VII/2010.

Lei de Bases do Sistema Educativo – Decreto – Legislativo n.º 2/2010

Plano Estratégico Para a Educação –versão 0, (2003), PROMEF. Praia.

Regime de Direcção, Administração e Gestão dos Pólos Educativos do Ensino Básico – Decreto-Lei nº 77/94 de 27 de Dezembro.

Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino secundário – Decreto-Lei n.º 20 de 19 de Agosto.

<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/ceae/m1/texto1.htm>

Apêndices

Apêndice I

1.1 Projecto Educativo (Modelo Estrutural)

Nota Prévia: Porque um projecto para a escola Lucília Freitas? Quais são as reais dificuldades da escola? - A área problemática (a definir pela equipa responsável para o efeito com a participação dos professores)

Definição da Escola

Princípios básicos da instituição - concepção de educação e de escola/valores fundamentais (a definir pela equipa coordenadora do projecto e os professores)

- História da instituição
- Enquadramento legal da instituição

Caracterização Contextual

- Caracterização do meio circundante (social, económico, cultural, histórico geográfico, demográfico, infra-estruturas)
- Elementos materiais da instituição (edifício, dependências)
- Elementos humanos da instituição:
 - **Pessoal docente** – qualificação profissional, estabilidade, experiência profissional, absentismo...
 - **Pessoal não docente** – categoria/habilitação, expectativas e motivações, absentismo...
 - **Alunos** – frequência, níveis etários, assiduidade, abandono escolar, sucesso educativo...
 - **Pais** – habilitações académicas e profissionais de pais/encarregados de educação, nível socioeconómico...

Descrição do(s) problema(s) inventariado(s)

- Contextualização do problema ou problemas a ser(em) superado(s) no período de três a cinco anos).

- Atitudes da escola face ao(s) problema(s);
- Propostas de acção para solucionar o(s) problema(s).
- Análise Swot (fraquezas, oportunidades, pontos fortes, e aspectos a melhorar)

Objectivos Gerais

De âmbito pedagógico (metodologias, valores/atitudes, desenvolvimento pessoal, interdisciplinaridade, conteúdos curriculares, complemento curricular...)

- De âmbito institucional (participação, relações com a comunidade, formação de professores e funcionários, relações humanas, dimensão interpessoal...)
- De âmbito administrativo-financeiro (canais de comunicação, prioridades orçamentais...)

Estratégias de Desenvolvimento

- Indicação de linhas gerais de actuação (articulação entre os objectivos anteriores e a execução de outros documentos da vida escolar como o plano anual de actividades, os projectos da escola, os projectos curriculares alternativos, o regulamento interno, os planos orçamentais, os projectos de formação...)

Obs. Estas três últimas fases devem contar com a participação e envolvimento dos professores.

Determinação da Estrutura Organizacional e Funcional

- Estrutura organizacional global (órgãos funcionais, composição, relacionamento, organograma)
- Estrutura de gestão
- Organização pedagógica (estrutura curricular, turmas, apoio pedagógico suplementar...)
- Relacionamento institucional, interinstitucional/parcerias

Disposições Finais

- Aprovação e divulgação do projecto

- Avaliação do projecto
- Revisão do projecto

(Costa, 1985)

Adaptado

1.2 Algumas orientações para a recolha e tratamento dos dados¹

Recolha dos Dados

A recolha dos dados para a definição da escola, caracterização contextual e inventário dos problemas... será feita, mediante utilização de, pelo menos, três instrumentos de diagnóstico:

- **Questionário 1:** Levantamento do Perfil e Funcionamento da Escola – é um instrumento que recolhe os dados sobre a caracterização e desempenho da escola, incluindo informações sobre a localização, espaço físico, docentes e não docentes, níveis de modalidades de ensino oferecidos, números de turmas e período de funcionamento, números de alunos, indicadores de desempenho por turma, disciplinas leccionadas, autonomia, relações da escola com a comunidade e com os órgãos do Ministério da Educação, principais projectos em andamento, dificuldades... (anexo 1)

- **Questionário 2:** Análise dos Factores Determinantes da Eficácia Escolar – avalia a qualidade da escola em relação aos factores que determinam a eficácia escolar. Tais factores, quando controlados contribuem para que haja uma escola eficaz. Esses factores subdividem-se em seis grupos:
 - Efectividade do processo ensino/aprendizagem;
 - Clima escolar;
 - Envolvimento dos pais e da comunidade;
 - Desenvolvimento do património humano;
 - Gestão participativa do processo;
 - Instalação e materiais de ensino. (anexo 2)

¹ Adaptado do manual: Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola.

- **Questionário 3:** Avaliação Estratégica da Escola – É um instrumento que obtém informações sobre a percepção do grupo de sistematização sobre as forças e as fraquezas da escola (análise do ambiente interno), e sobre as oportunidades e ameaças (análise do ambiente externo) que afectam ou podem vir a afectar o desempenho da escola. Com base nesse instrumento, a escola poderá avaliar a sua capacidade de implementar suas metas de melhoria. (anexo 3)

Análise/tratamento dos Dados

Nesta fase serão analisados os dados e as informações obtidos através dos questionários 1, 2 e 3, resumindo-os em três fichas. A equipa coordenadora do projecto reunir-se-á com os professores e restantes pessoas igualmente envolvidas para a sua análise e discussão. Esta análise permitirá identificar quais são os factores críticos da escola e traçar estratégias para os superar, porque não sendo controlados podem dar origem a problemas indesejáveis.

Depois do levantamento dos dados e informações, a equipa de sistematização reúne para fazer o tratamento dos dados e informações, procedendo ao preenchimento do documento síntese situacional que contém:

- caracterização geral da escola: informações sobre situação geográfica/localização, níveis de mobilidade de ensino, número de alunos e funcionários;
- identificação de problemas com base na ficha resumo 1;
- identificação das principais características e requisitos dos factores determinantes da eficácia escolar que comprometem o desempenho da escola, com base na ficha resumo 2.
- identificação das principais forças, fraquezas, oportunidades e suas combinações com base na ficha resumo 3.
- identificação dos factores críticos de sucesso da escola, apontando a que factores determinantes da eficácia escolar eles correspondem;
- identificação das principais tarefas que a escola pretende realizar.

Apêndice II

Plano anual de Escola (estrutura)

O plano anual da escola é o instrumento materializador do projecto educativo durante o período de um ano lectivo e pode ter a seguinte estrutura:

Objectivos da escola

Professores

- Distribuição de serviços docente/Critérios pedagógicos seguidos

Alunos

Turma/Critérios para o seu agrupamento

Calendário e Horário Escolar

Órgãos de Gestão

- Calendário de reuniões/plano de actividades

Departamentos Curriculares

- Calendário das reuniões/Plano de actividades

Direcções de Turma

- Critérios de reunião/planificação de actividades/Calendário de reuniões/informações aos pais

Programação das Actividades Curriculares

- Ciclo, Ano, Curso

Critérios e Planificação da Avaliação Escolar

Plano de Actividades de Complemento Curricular e Extra-escolares

Dificuldades de Aprendizagem

- Actividades de promoção do sucesso escolar/Acompanhamento e complemento pedagógico a alunos com necessidades educacionais especiais

Serviços de Avaliação social e Saúde Escolar

Serviço de apoio Psicológico, Orientação Escolar e Profissional

Plano de Formação e Actualização de Professores e Funcionários

Organização e Utilização de Recursos e Espaços

Relação com a Comunidade

- Participação da escola em actividades educacionais, culturais, desportivas, recreativas/Relações de colaboração com outras escolas com fins culturais e educativos

Projectos de Inovação Pedagógica

Orçamento da Escola

Critérios, Procedimentos, Calendário para Revisão do Plano

...

(Costa,1985)

Adaptado

Apêndice III

Projecto Curricular de Escola

O Projecto Curricular de Escola é um documento que define as estratégias de desenvolvimento do currículo nacional, adequando-o ao contexto de cada escola.

O Projecto Curricular de Escola articula-se com o Projecto Educativo de Escola e constitui a matriz para a posterior elaboração do Projecto Curricular de Turma. Não há uma estrutura rígida para a sua elaboração. Segue-se um possível modelo a adoptar:

Competências Gerais

A escola deve, com base, no programa nacional, definir as competências que os alunos devem desenvolver no período de implementação do projecto e ou durante o ano lectivo. Tais competências devem traduzir-se na definição clara da ambição estratégica que estrutura o projecto (em termos da especificidade da oferta face à população):

- **O que ensinar?**
- **Objectivos gerais da escola e das fases** - contextualização destes objectivos na realidade da escola.

Prioridades Educativas

Partindo das necessidades identificadas no diagnóstico situacional, deve-se indicar com clareza as opções e prioridades curriculares, que se devem traduzir em melhoria das aprendizagens (cognitivas, sociais, metodológicas, etc.).

Funcionamento da Escola

- Matriz horária;
- Critérios para a formação de turmas.

Estrutura Curricular e Opções Curriculares

- Áreas Curriculares;
- Carga Horária Semanal.

As escolas recebem no início de cada ano lectivo orientações referentes ao calendário do ano escolar e formação das turmas. Sem entrar em contradição com as directrizes emanadas das estruturas superiores, as escolas devem adaptar o seu horário à sua realidade local e propor novas opções curriculares.

Para cada área curricular deve-se constar:

- **Objectivos gerais e conteúdos das áreas curriculares** - contextualização e adequação dos objectivos gerais e dos conteúdos das áreas na realidade educativa da escola;
- **Quando ensinar?**
- **Objectivos gerais de área curricular por fases ou ano de escolaridade** - contextualização e adequação, por fases/ano de escolaridade, dos objectivos gerais das áreas curriculares do ensino básico.
- **Sequencialização dos conteúdos** - Sequencialização dos conteúdos de cada área curricular com previsões gerais sobre a sua organização e temporização.
- **Como ensinar?**
- **Opções metodológicas** - definição dos critérios e opções metodológicas para a abordagem dos conteúdos de cada área curricular, em cada fase ou ano.
- **Materiais curriculares e recursos didácticos** - selecção de materiais curriculares e outros recursos didácticos a usar nas diferentes áreas curriculares de cada fase.

Medidas de Combate ao Insucesso e Abandono Escolar

Modalidades e Estratégias de Apoio Educativo

Actividades de Enriquecimento Curricular

Explicitação das aprendizagens específicas que esta escola pretende integrar no currículo nacional.

Distribuição do Serviço Docente

Formas de Avaliação

- Tipos e Formas de Avaliação
- Tipos de Instrumentos \ procedimentos

CrITÉrios de Avaliação - Previsão/explicitação dos mecanismos de avaliação/verificação/controlo (dos processos desenvolvidos; dos resultados da aprendizagem; das práticas dos docentes).

O que avaliar, quando e como?

Planos de avaliação - definição dos procedimentos de avaliação nas diferentes áreas curriculares da fase.

Áreas Curriculares não Disciplinares

- Educação para a Cidadania;
- Estudo Acompanhado
- Área de Projecto

Orientações para as Tecnologias de Informação e Comunicação

Apêndice IV

Projecto Curricular de Turma (estrutura)

Cada criança é uma singularidade que precisa de tempo e atenção para que possa desabrochar os seus talentos/capacidades. Para tal, há que fazer adaptações no currículo nacional conjugado com as necessidades e especificidades de cada aluno, de forma a dar resposta a cada um, individualmente e a todos. O professor, ao iniciar o trabalho com uma turma deverá, sobretudo, conhecer bem o currículo Nacional com que terá de trabalhar, de acordo com o ano de escolaridade em que a turma se encontra, bem como a especificidade de cada aluno que compõe a referida turma. Esse trabalho permitirá ao professor adaptar correctamente o currículo nacional à turma com que irá desenvolver o seu trabalho, considerando que as aprendizagens definidas no projecto curricular de escola, em cada caso, pode contextualizar e tornar significativas as aprendizagens necessárias e garantir a sua conquista por todos, (Roldão, 2005). Segundo Favas (2007), no projecto curricular de turma deve trazer alguns elementos fundamentais tais como:

- Introdução

Na introdução devem constar as opções pedagógicas de acção para promover: a inclusão, a cooperação, a diferenciação, a autonomia, a organização e a gestão e avaliação participadas na sala de aula. Também devem constar os intervenientes que serão implicados no processo ensino/aprendizagem da turma, bem como os respectivos papéis;

- Caracterização da Turma

A caracterização da turma deve demonstrar as características dos alunos (as suas limitações e potencialidades), o seu nível de aprendizagem, bem como, o contexto familiar e social e as condições presentes ou inexistentes que auxiliam ou dificultam as aprendizagens.

- Desenvolvimento da Acção Educativa

Neste ponto, deve-se definir-se a forma como a acção educativa será desenvolvida: a organização e gestão participada do ambiente educativo; análise dos espaços / áreas de trabalho e

a forma como devem ser utilizados. O mesmo acontece, relativamente aos materiais e equipamentos.

- Aprendizagens essenciais

Elabora-se uma planificação anual com base no programa existente, onde se faz as devidas adaptações e levantamento dos conteúdos e objectivos, que será apresentada à turma, para que todos saibam o que vão trabalhar e possam opinar e ajudar a decidir como e quando trabalhar cada conteúdo de acordo com os seus interesses e necessidades.

- Organização do tempo

É importante definir os horários de funcionamento da turma e a gestão do tempo/áreas, diária e semanal, também apresentada à turma para análise e aprovação.

- Estratégias de acção

Deve-se, para além, de enumeração de um conjunto de possíveis estratégias a utilizar, com vista a alcançar o desenvolvimento integral de cada aluno, constar as articulações entre as estratégias e o sistema de avaliação – quem, quando e como fazer, como implementar o trabalho autónomo na sala de aula, quais as previsões sobre as sessões colectivas de trabalho, como e quando dar apoio sistemático e directo aos alunos, programação das visitas de estudo, quando e quem trazer à escola para apresentar temas e ou colaborar no processo ensino/aprendizagem...

- Formas e estratégias de avaliação

A avaliação é um elemento fundamental para o progresso do educando, educador e da própria escola. “ É um elemento integrante e regulador da prática educativa, permitindo ter uma visão dos avanços e das dificuldades, através de uma recolha sistemática de informações que, uma vez analisadas, apoiam a tomada de decisões adequadas à promoção da qualidade das aprendizagens”.

A avaliação deve incidir sobre as aprendizagens dos alunos, atitudes e comportamentos e contribuir para o seu, constante, desenvolvimento. O sistema de avaliação e os critérios devem ser apresentados e discutidos com os alunos de modo a serem co-responsáveis na sua avaliação. As actividades desenvolvidas devem também ser alvo de uma avaliação que determinará o seu sucesso ou insucesso, da sua continuidade ou reformulação ou até mesmo ditar o seu abandono

caso se verifique um total desinteresse por parte dos alunos envolvidos e/ou um desajuste de contexto.

- Cooperação com a comunidade educativa

A cooperação com a comunidade educativa é de capital importância na promoção de uma escola de qualidade. A escola deve-se procurar envolver a comunidade educativa nas suas actividades, não só na elaboração do PE, mas principalmente na sua concretização. A comunidade é um livro vivo de conhecimento que deve ser explorado e aproveitado na promoção de aprendizagens. Quando a comunidade é valorizada, sente-se mais motivada a participar. No PCT devem constar as possíveis estratégias de envolvimento da comunidade educativa e indicar, onde, quando e como promover essa participação.

Também o PCT deve ser sujeito a uma avaliação periódica, de modo a ter informações do seu andamento e efeitos práticos, o que permitirá reajustes e reformulações, tendo em vista, essencialmente, a sua exequibilidade, funcionalidade e rigor. Esta avaliação é da responsabilidade de cada professor/a.

Apêndice V

Regulamento interno da escola (estrutura)

O regulamento interno é um instrumento que clarifica as regras, o comportamento, os direitos e os deveres de todos os intervenientes. Os alunos, pessoal docente e não docente e a comunidade educativa devem participar na sua elaboração e aprovação de modo a ser o mais consensual possível, para que seja respeitado e cumprido por todos. O regulamento Interno deve apresentar, de entre outros, os seguintes itens:

Generalidades

- Base legal para a sua elaboração
- Âmbito de aplicação
- Princípios gerais da actividade educativa (projecto educativo)

Organização Funcional e Administrativa da Instituição

- Organograma oficial
- Órgãos unipessoais
 - Director
- Órgãos colegiais
 - Conselho da escola
 - Conselho pedagógico
 - Conselho administrativo
- Professores
- Alunos
- Pessoal não docente
 - Pessoal administrativo
 - auxiliares de acção educativa
- Associação dos pais
- Associação dos estudantes

Da Convivência na Instituição

- Normas gerais de regime interno
- Convivência na sala de aula
- Saídas/ entradas no edifício
- Material escolar
- Biblioteca, refeitório, pavilhões, locais específicos
- Serviços sociais e assistenciais
- Actividades de complemento curricular e extra-escolares
- Técnicas pedagógicas

Regime Económico

Regime de Disciplina

- Aplicação de sanções
- Graduação das sanções

Alterações ao regulamento Interno

(Costa,1985)

Adaptado

Anexos

Anexo 1

